

長野市人事制度改革構想

平成16年1月

長野市

はじめに

本市の行財政運営は、近年の社会経済情勢の急激かつ大きな変動により、新たな変革へ向けた重要な岐路に立っています。

平成 14 年度においては、第三次長野市総合計画後期基本計画の策定、長野市行政改革大綱の策定、行政評価の本格実施など、市政の基本的運営方針・基本目標や施策に係る新たな舵を切りました。

しかし、これらの方針・目標・施策の遂行を支える市職員の意識や行動に対しては、依然として厳しい批判や指摘もされています。

また、地方分権の進展に伴い、本市職員には、市政を担うにふさわしい知識や諸課題に立ち向かう意欲と能力が一層求められています。

人事制度改革は、職員一人ひとりが組織目標の実現に向かって能力を最大限に発揮し、働きがいや使命感を持って職務を遂行することにより、組織の活性化と効果的・効率的な行財政運営を図り、総体として市民に信頼される市役所の実現を目指すものです。

1 改革のイメージ

次の 6 つのことを職員が体感しながら職務に取り組めるイメージで改革します。

- (1) 自己実現 ・ ・ ・ 働きがいを感じよう
- (2) 市民本位 ・ ・ ・ 市民の目線をもとう
- (3) 高い倫理観 ・ ・ ・ 公共の利益のために働く使命感を感じよう
- (4) チャレンジ精神 ・ ・ ・ 失敗を恐れずチャレンジしよう
- (5) 人間的魅力 ・ ・ ・ 責任感や思いやり、ユーモアなど人間的魅力をもとう
- (6) 成功体験共有 ・ ・ ・ 功績を称え合いお互いの労をねぎらおう

2 改革における視点

次の 5 つの視点を確保します。

- (1) 公平性
- (2) 公正性
- (3) 納得性
- (4) 透明性
- (5) 信頼性

3 改革における姿勢

次の 4 つの姿勢で臨みます。

- (1) 能力主義
- (2) 成果主義
- (3) チャレンジ主義
- (4) 信賞必罰主義

目次

はじめに	
1	<u>現状と課題</u> 1
(1)	<u>採用</u> 1
(2)	<u>勤務評定</u> 1
(3)	<u>異動・昇任</u> 2
(4)	<u>研修</u> 2
(5)	<u>給与</u> 2
2	<u>人事制度改革の全体像</u> 3
(1)	<u>期待職員像</u> 3
(2)	<u>人材育成</u> 3
(3)	<u>人事制度</u> 4
3	<u>人事考課制度</u> 4
(1)	<u>人事評価制度</u> 4
能力評価 4
業績評価 5
(2)	<u>自己申告・自己評価制度</u> 5
自己申告制度 5
自己評価制度 6
(3)	<u>職場面談制度</u> 6
(4)	<u>公平で公正な人事考課の実施に向けた取り組み</u> 6
4	<u>各種人事制度</u> 6
5	<u>研修制度</u> 7
6	<u>給与制度</u> 7
7	<u>多様な人材の確保</u> 7
8	<u>その他の事項</u> 7
(1)	<u>組織及び職制の検討</u> 7
(2)	<u>臨時嘱託職員の対応</u> 8
(3)	<u>その他</u> 8
9	<u>全体スケジュール</u> 8
10	<u>構築体制</u> 8
11	<u>活動指標と成果指標</u> 9
(1)	<u>活動指標</u> 9
(2)	<u>成果指標</u> 9
<u>おわりに</u> 9	
	<u>長野市人事制度改革構想イメージ</u> <u>別紙</u> 10
	<u>長野市人事・給与制度構築体制</u> <u>別紙 2</u> 11

1 現状と課題

本市職員の採用、勤務評定、異動、昇任、研修、給与などに関する制度及びその運用（以下この構想では「人事制度」と言います。）については、社会経済情勢の変遷に応じてその態様も変容し、現在に至っています。

しかし、近年の地方行政を取り巻く環境は著しく変化し、地方分権改革が進展する中で、地方自治を一層発展させ、市民に信頼される市役所を実現するためには、職員一人ひとりが、信頼される公務員を志向するとともに、働きがいを実感し、使命感を持って職務にまい進する環境整備が不可欠です。

このような認識のもとに、人事制度の現状と課題を次のように整理しました。

（１）採用

職員の採用については、少数精鋭に徹した定員管理を基本とした中で、漫然と退職者補充を行うのではなく、再任用職員・嘱託職員の採用や事務事業の緊急度・優先度など状況変化に応じた必要な職種を採用しています。

これらは、若年層からの終身雇用を前提とし、新卒者を中心とする一定の年齢枠を設定した競争試験により実施していますが、今後、ますます高度化・多様化する行政需要に迅速かつ的確に対応するためには、従来の方法のほか、専門性や知識経験、優れた識見を有する多様な人材を確保し、組織としての総合力を高めていくことが必要となっています。

（２）勤務評定

現行の勤務評定は、管理職・係長用と主査・一般職員・技能労務職員用の２種により実施しています。

これらは、勤務態度や勤務実績を評定する個別評定、個別評定に基づく総合評定、人物評定、適性評定、育成指導状況及び総合的所見で構成されています。また、評定者は、２層（複数）の管理職によるものとし、評定表は毎年秋に作成し、職員課へ提出され、人事異動や昇任に係る資料として活用されています。

これらの作業段階において、被評定者は一切介在せず、通常、評定項目や評定結果は、職員に明示されることはありません。

評定項目は、職員の職位や職種に応じたものではなく、仕事の成果（結果）に関する視点が乏しい内容となっています。また、評定者が、同一の目線で評定を行っているとは限らず、これが評定に対する信頼感の低下につながっているなど多くの課題を含んでいます。

職員一人ひとりが、意欲や能力を最大限に発揮し、働きがいや使命感をもって職務に当たるためには、勤務評定に係る透明性、信頼性、納得性、公正性を確保するとともに、その結果を人材育成に反映させることや、職員の処遇に客観的に結びつけていく必要があります。

このようなことから、現行の勤務評定を見直し、新たな評価ルールを構築し、運用することが喫緊の重要な課題となっています。

(3) 異動・昇任

所属異動や上級の職への任用などは、職員の公務生活において最も関心の高いことのうちの一つです。

従来、異動や昇任は、その決定過程が職員にとって不透明なものとなっていました。近年では、若年層への人事異動に伴う庁内公募やチャレンジする管理職の公募任用などにより、職員の意思や意欲ある職員の登用など、適材適所の人員配置に努めています。

今後は、これらを充実発展させるとともに、職員自身の職務経歴を自ら選択することを支援する仕組みや、若年層では多様な部門を経験させ、職務適性を自ら判断できるような仕組みを構築することが必要となっています。

なお、そのためには、組織や職制を見直していくことも重要な視点となります。また、従来から、職員の昇任については、極めて年功序列型であり、公務の安定性や無難さへの配慮を強く意識した結果、職員の職務上の能力や実績を適切に反映したものには必ずしもなっていないという指摘や積極果敢な職場風土が醸成されないという指摘もあるところです。このような指摘については、前述の勤務評定制度の見直しを軸に評価の信頼性・納得性を高めていく必要があります。

(4) 研修

職員の研修については、人材育成の中心的な手法であり、自己啓発（自主研修）職場外研修、職場研修の三本柱により、体系的に職員の育成・能力開発を行っています。

職員研修所が行う階層別研修等は、職員全体の資質向上を図ることを主眼とし、職務に必要な素養を身につけることのほか、人間的魅力ある社会人に成長するために行ってきたものです。

これらの研修は、個々の職員の意識や意欲に関係なく研修受講を義務付けていた傾向が強かったのですが、社会の成熟化に伴う複雑・困難な行政課題に対応できる職員を育成するためには、今後、個人に着目した計画的な能力開発を進めるとともに、職員の主体的な能力開発を支援・相談する体制を強化し、人事制度との連携を図った効率的・計画的な研修体系の構築が必要となっています。

(5) 給与

現行の給与は、典型的な年功序列型であり、必ずしも職責や業績に応じた仕組みとはなっていません。特に経験年数に応じて昇給していく仕組みが確立され、職員の安定的な身分保障の源泉ともなっています。このような仕組みは、横並び意識が

強く、右肩上がりの時代背景のもとでは一定の理解を得られたものであると思われます。

その裏返しとして、職責や業績への配慮が希薄であり、意欲を持ち、成果を上げた者が相応の処遇をされず、前例踏襲や事なかれ主義の組織風土に埋没してしまうような事態につながってきたことも認識する必要があります。

今後は、職員の能力や業績に相応した給与制度への転換を図っていく必要があります。

2 人事制度改革の全体像

人事制度改革は、職員一人ひとりが組織目標の実現に向かって能力を最大限に発揮し、働きがいや使命感を持って職務を遂行することにより、組織の活性化と効果的・効率的な行財政運営を図り、総体として市民に信頼される市役所の実現を目指すものです。

そのためには、必要な人材を確保し、育て、活かすことを人事制度の基本に据え、市政を支える人的資産を輝かせること（人材育成）を目指した改革を行います。

（１）期待職員像

市職員としての使命と責任を自覚し、能力や職務行動等の向上に取り組む指針として、目指すべき職員像（期待職員像）を確立します。職位や職種の相違によって求められる資質・意欲・能力・態度はさまざまであると考えられます。期待職員像は、職位や職種による役割の違いに着目し、それらを分類・整理・確認しようとするものです。

これは、あらゆる人材育成ツール（道具・手段）を活用する際の前提となるものであり、人材育成基本方針の中で明示していきます。

（２）人材育成

期待職員像をもとに必要な能力の向上・開発を行うためには、職員の能力を的確に把握し、その能力を活かすといった仕組みが必要です。また、これからの職員には、自らの能力と専門性を主体的に開発し、向上させることが求められています。人材育成においても、市職員としてのキャリア（職務経歴）は自分で選択・形成し、職務遂行に必要な能力やスキル（技術・わざ・特技）の向上は、自己責任で行うことを基本とし、それを支援することを主体とした機能に転換していきます。

人事考課制度などの人事諸制度を総合的に人材育成ツールとして活用しながら、個人が主体的にキャリア形成・能力開発に努めることができる人材育成体系を構築します。

このため、人事制度改革に合わせ、平成１１年に策定した人材育成基本方針の見直しを行います。

(3) 人事制度

組織目標を意識し、それを実現させるためには、職員一人ひとりが積極・果敢に職務に取り組む職場風土を形成するための意識改革が必要です。また、意欲を持ち、成果を残した職員には、適切な処遇がされなければ、モラル（士気）の低下にもつながりかねません。

人事制度は、必要な人材を確保しながら、能力を培った職員を組織で最大限に活躍できる制度として構築します。

人事制度改革の全体像は、別紙「長野市人事制度改革構想イメージ」になります。

3 人事考課制度

人事考課は、単に勤務評定を行い、それを人事処遇の資料とすることだけではありません。

職員一人ひとりが自分の強み弱みを自覚し、自らの職務適性を判断したり、職務に必要な能力を伸ばすというような、人材育成や自己実現につなげるものとして位置付けていくことが重要です。

人事考課の柱となる人事評価制度は、「職務を遂行した結果（成果）」と「結果（成果）に到るプロセス」という二つの側面から組み立てます。一般的に前者は業績評価と呼ばれ、後者は能力評価と呼ばれるものです。これに、自己申告・自己評価による本人の意思や評価及び職場面談を加えたもので人事考課全体を構成していきます。

また、人事考課の内容・項目や評価基準などは全て公開し、透明性の確保に努めながら、個々の職務に対応した公正な評価の実現に努めます。

(1) 人事評価制度

能力評価

能力評価とは思考力、行動力、組織管理・人材活用力及び意欲・態度などを評価するもので、概要は次のとおりです。

ア 職員の勤務実績を適正かつ客観的に評価し、人事・給与処遇の重要な資料とするとともに、計画的な人材育成に活用しながら、能力主義型の組織体制へ転換を図ります。

イ 役職などに応じた能力基準（期待される役割や求められる能力・期待職員像）を明示します。

ウ 評価の項目は、一定範囲の職種群及び役職ごとに設定します。

エ 評価は予め示された基準に対する達成度を測定するもの（絶対評価）であり、他の職員と比較するものではありません。

オ 評価に当たっては、自己評価の上で職場面談を実施し、上司の適切な指導・助言や意見交換により人材育成に役立てます。

業績評価

業績（成果）とは“仕事の結果”であり、“能力”をもとに“意欲・態度”が加わり生み出されるものです。

業績評価は、目標管理の手法（一般的に目標管理制度¹という。）を取り入れて組み立てるもので、概要は次のとおりです。

ア 職員が、組織目標を明確に意識し行動することを促すことにより、成果主義型の組織体制へ転換を図ります。

イ 目標管理制度では、達成状況（仕事の結果＋プロセス）を評価（絶対評価）します。

ウ 導入は管理職層を対象として試行し、順次、全職員へ対象を広げていきます。

エ 評価に当たっては、能力評価制度と同様に、人材育成の観点から職場面談を実施します。

オ 評価結果は、勤勉手当（業績給）に反映することを検討します。

1 目標管理の手法 / 一般的に目標管理制度（MBO = Management by objectives and self-control）という。職員一人ひとりが職場面談を通じて目標を設定し、その目標を自主的に管理し、目標達成のために努力することを通じて、成果（職務遂行レベル向上を含む）を上げることを目的とした組織管理手法をいう。

（２）自己申告・自己評価制度

夢や希望、目標を実現するためには、強い信念と実現するために必要な能力を、普段から身につける努力をしなければなりません。

自己責任を原則とした能力開発や任用においては、本人が意欲と意思を表示することが求められます。

意思表示をするには、自分の能力を分析して、自分自身の能力を知っておく必要があります。

また、職員が能力を最大限に発揮し、働きがいや使命感を持って職務を遂行するためには、能力評価や業績評価のような他者による評価だけでは不十分です。

そのため、自己責任による自己実現をサポートする仕組みとして、自己申告・自己評価制度を導入します。

自己申告制度

自己申告は、積極的な職務への取り組みを促すこと、適材適所の人事配置を目指すこと、キャリアパス（職務経歴）を選択することなど、自己実現のための仕組みとして導入し、活用していきます。

自己評価制度

取り組んだ仕事の成果や能力、職務への取り組み姿勢がどうであったかを一番よくわかるのは、自分自身です。自己評価し検証してみることが、自己の成長につながります。

検証の結果は、職場面談の際に上司に伝え、上司の指導・助言や意見交換を受けることにより、次期の職務への取り組みに活用していきます。

(3) 職場面談制度

職員の評価に当たっては、従来のような上司による一方的評価だけでは、部下との信頼関係や円滑なコミュニケーションを保てません。また、組織目標の徹底や適正な目標設定も行えません。

職場面談制度は、1対1の面談により、面談者が被面談者の意見を十分に聞き、指導・助言を行うことを通じて、被面談者の能力や適性を把握し、公正な評価を行うことを目的として実施するものです。また、面談によるコミュニケーションを通じ、被面談者の成長と自己実現に向け、主体的な行動を促すものです。

(4) 公平で公正な人事考課の実施に向けた取り組み

評価制度が整備されても、実際に評価をする側の判断基準がばらばらでは、適正な評価はできません。評価は、原則として複数の管理職によるものとなりますが、評価に当たっては、公正性と客観性を高めるため十分な考課者研修を行います。

考課者研修による評価能力の向上が、人事制度改革を意義あるものとする鍵となります。

また、考課者としての役割を意識付けるために、同じ職位にある者（横からの評価）や部下及び後輩（下からの評価）からの多面（360度）評価²を取り入れた研修についても検討します。

2 多面（360度）評価 / 人事評価に、一般的な上司が部下を評価する上からの「上司からの評価」に加え、部下が上司を評価する下からの評価「部下による評価」、同職位（例えば部長同士）の職員が評価する横からの「同格者による評価」を多面的に取り入れた評価制度をいい、複数人の評価者が評価することで、公平・公正な評価となり、かつ評価結果に対する被評価者の納得性が高められるもの。

4 各種人事制度

各種人事制度は、人事考課制度を補完し、適材適所の人事配置に資するための異動や任用などのルールです。これは、職員一人ひとりが自己責任のもとに仕事上の将来像を

描くこと（キャリアデザイン）を支援する仕組みとして個別に構築するものとします。

5 研修制度

階層に着目した画一的な能力開発から個人に着目した計画的な能力開発に移行するとともに、より実践的な専門知識・能力の向上を図るための研修を充実させます。

また、職員の主体的な能力開発を支援するため、希望・選択制研修などの「自律型」研修を推進するとともに、人材の育成を管理監督者の職務として明確に位置付け、指導力を発揮させるための研修を実施します。より効率的・計画的な研修体系の構築を目指し、人事考課の結果を活用した能力開発など人事制度との効果的な連携を図るとともに、職員の能力開発について支援・相談する体制づくりを進めます。

6 給与制度

今後の自治体に求められる役割や現在の社会経済情勢においては、給与の仕組みの在り方を見直す必要があると考えられます。即ち、横並び・年功的な仕組みから能力・職責・業績を重視した仕組みへの転換です。

転換のためには、給与格付けの運用を見直し、昇格などに伴う職責に応じた給与処遇が明確となるような給与制度の仕組みの構築について検討します。

7 多様な人材の確保

新卒者に比較的有利に働く現行の採用試験制度を見直し、民間での職務経験者や多様な知識経験を有する社会人を対象とする試験枠を確保するなど、公務外の経験から得られる有能な人材の確保方策を検討します。また、高度の専門性を備えた人材を一定期間採用する任期付職員の採用など、効率的で弾力的な人材確保を図ります。

8 その他の事項

（１）組織及び職制の検討

職員が能力を最大限に発揮し、働きがいや使命感を持って職務を遂行し、組織目標の着実な達成を図るためには、弾力的で機動的な組織体制及び職制の構築が必要です。

特に人材活用と公務の効率化という視点では、機動的な人事配置が必要であり、現行のスタッフ制の発展、グループ制の導入、総合職・専門職の設置による複線型人事制度³の創設、職位の見直し、人事権の弾力化などについても併せて検討します。

3 複線型人事制度 / 多様な経験を有した総合職（ジェネラリスト）に加え、自らの専門能力を高めたいスペシャリスト指向のある職員や、管理職として昇進させるよりも特定分野で専門的業務に専念させた方が能力を発揮できる職員のために専門職（スペシャリスト）を設け、十分な処遇と組織内におけるステータス（地位や身分）を付与した職制をいう。

（２）臨時・嘱託職員の対応

本市においては、正規職員のほかに相当数の嘱託・臨時職員を採用し、重要な役割を担っています。人事制度改革構想は、正規職員を対象に実施するものですが、嘱託・臨時職員についても、任用、役割、評価、処遇等の在り方について検討します。

（３）その他

新たな人事制度の構築・運用に当たっては、評価や処遇などに対する職員の不満や苦情に適切に対応する必要があります。そこで、苦情処理の在り方や救済を得られる仕組みについては、十分に検討します。また、超過勤務の縮減や心の健康管理の充実を図ります。

9 全体スケジュール

人事制度改革は、概ね次の表に沿って進めていく予定です。なお、地方公務員法の改正動向等によっては、スケジュールを変更する場合があります。

実施年度			H15年度	H16年度	H17年度	H18年度	H19年度	
全体構想			●					
人事考課制度	人事評価制度	能力評価	●	●	○	○	◎	
		業績評価 (目標管理)	管理職	●	○	◎	◎	◎
			係長職	●	●	○	◎	◎
	一般職	●	●	●	○	◎		
	自己申告・自己評価制度		●	○	○	○	◎	
職場面談制度		●	○	○	◎	◎		
各種人事制度			●	●	○	○	◎	
給与制度				●	●	○	◎	
人材育成基本方針			●	●	○	◎	◎	
考課者研修			◎	◎	◎	◎	◎	

【凡例】●：構築、○：試行、◎：実施

10 構築体制

人事制度改革は、職員一人ひとりの人生設計に大きな影響を及ぼすものですので、多くの職員の意見を聴取しながら進めていきます。

このため、制度構築に当たっては、常に職員間の情報の共有化や研修の機会確保に努

めるとともに、市民の皆さんへの情報提供・意見募集等も行っていきます。

なお、基本的構築体制は、別紙2「長野市人事・給与制度構築体制」のとおりです。

11 活動指標と成果指標

この事業における活動指標及び成果指標は次のとおりとします。

(1) 活動指標

平成19年度末までに、新たな人事考課の仕組みについて特別職を除く全正規職員で実施することを目標とします。

(2) 成果指標

平成19年度末までに、人事考課に対する職員の信頼度(アンケートなどを実施して「信頼できる」以上の回答)を全職員の90%までに高めます。また、自分の考課結果の納得度を全職員の90%(同じく「納得できる以上」の回答)まで高めることを目標とします。

おわりに

私たちは、公共の利益のために働く使命感や働きがいを感じながら、「いい仕事」をしたいと誰もが思い、そして願っているのではないのでしょうか。

職業として長野市職員の道を選んだことで、仕事を通じ多くの人との出会いや多様な経験があり、喜びや悲しみを感じることができます。仕事は私たちを大きく成長させ、そして人間的魅力を磨いてくれます。仕事は、生活の糧だけではないはず。

同じ仕事をするなら「いい仕事をしようよ」という発想が出発点となり、何十年にわたって蓄積されてきた人事・給与制度の見直しの転機が訪れました。

この改革の最大の目的は市民に信頼される市役所を実現することです。そのためには、市民が誇りに思う市役所を目指さなければなりません。そして何よりも、私たち職員が長野市職員であることを誇りに思えなければなりません。

今、市職員には、一人ひとりが人間的魅力のある職員に成長し、「いい仕事」をする職員であることが求められています。

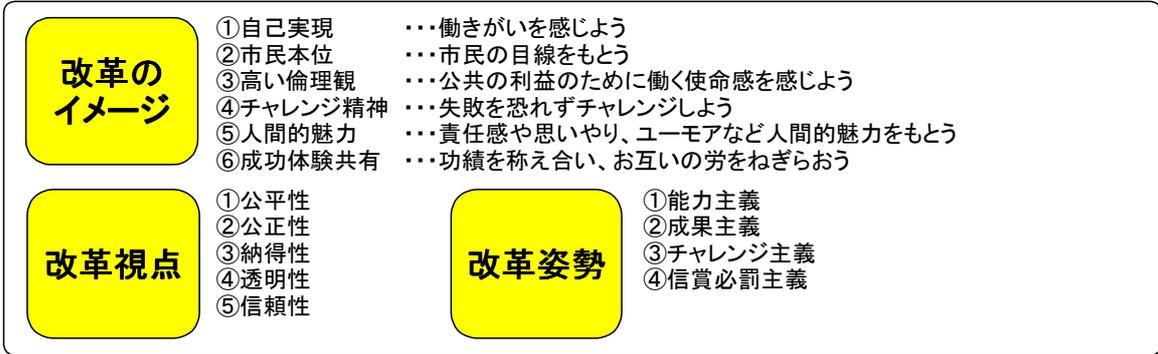
頑張った者や成果を残した者が報われる組織を醸成し、成功体験を共有しながら、気持ちよく職務に取り組めなければ、「いい仕事」はできないはず。

これは、職員一人ひとりに関わる重要な問題なのです。

なお、この人事制度改革構想に掲げた事項については、平成15年度から19年度までの5カ年で実施する予定の事項についてまとめたものです。

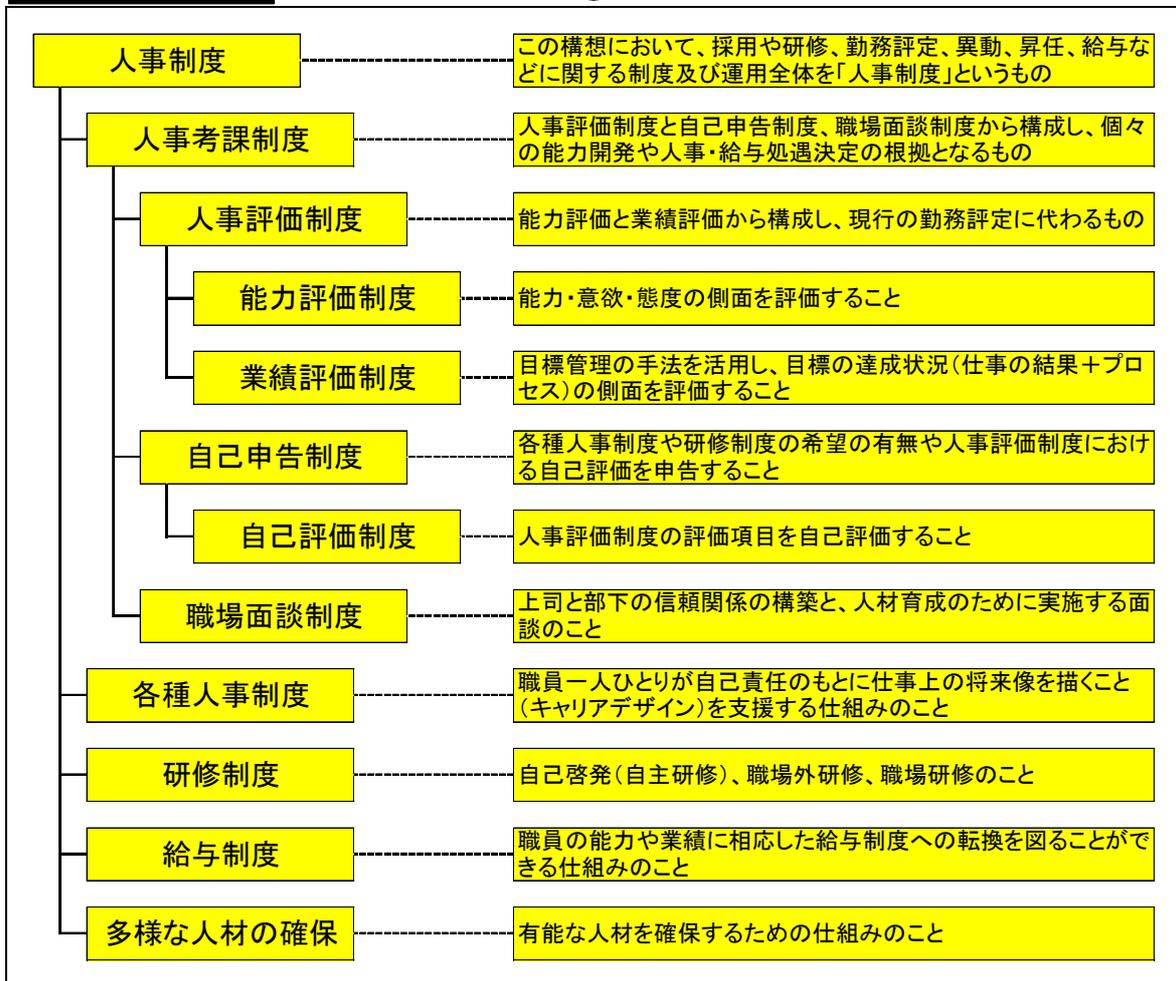
長野市人事制度改革構想イメージ

人事制度改革イメージ



改革のイメージ、視点、姿勢を職員が体感できる仕組みを構築

人事制度体系



人事制度による効果

期待職員像に成長(人材育成)・組織目標を達成

人事制度改革の最大の目的

市民に信頼される市役所の実現

長野市人事・給与制度構築体制

別紙2

* 長野市人事・給与制度検討委員会設置要綱により、人事・給与制度検討委員会並びにワーキンググループを設置する。

